# Gestão em Design de Games

Prof. Marcos Cardoso

Plano de Negócios – Estrutura Organizacional

# Estrutura Organizacional

- Os funcionários são a chave do sucesso das empresas;
- É necessário mostrar no plano de negócios que você tem as pessoas certas para as funções;
- Montar uma estrutura adequada, que maximize as habilidades e os usos dos talentos é essencial para se obter sucesso;
- Não basta ter pessoas competentes é necessário saber colocar essas pessoas em posições e com atribuições que lhe sejam ideais;
- Mesmo os melhores funcionários darão o melhor de si em um ambiente que encoraje, reconheça e recompense as conquistas;
- Dê então atenção no seu plano de negócios...
  - As pessoas que gerem o negócio, e;
  - Seu estilo e estrutura de administração.

# A Diretoria

- Você precisa definir quem são os tomadores de decisão e os estrategistas da sua empresa. Ou ainda quem será o responsável pelos esforços de vendas;
- Então para avaliar a equipe de diretoria, inclua;
  - Principais funcionários/Sócios-Fundadores;
  - Conselho de Administração;
  - Conselho Consultivo;
  - Consultores e Outros Especialistas;
  - Principais funcionários da Diretoria a serem Contratados.

# Principais funcionários/sócios fundadores

- É necessário avaliar as capacidades dos fundadores pois estes estão em atividade e tomam conta dos afazeres diários das empresas novas;
- Avalie também seus diretores no plano de negócios:
  - Os principais responsáveis pelas decisões: presidente, superintendente, presidentes de divisão;
  - Os principais funcionários de produção: diretor industrial, gerente do chão de fábrica, diretor técnico;
  - Os principais funcionários de marketing: diretor de marketing, diretor de vendas;
  - Os funcionários mais importantes de recursos humanos: diretor de administração de pessoal, diretor de treinamento;
  - Diretor de pesquisa e desenvolvimento.
- Para avaliá-los faça as seguintes perguntas:
  - Eles possuem as habilidades necessárias para desempenhar as funções que ocupam?
  - Eles têm histórico de sucesso?
  - Os reveses em seus negócios lhes forneceram bagagem que os ajudarão nas funções atuais?
  - Suas personalidades os tornam membros efetivos do time?
  - Se ocuparem um cargo de supervisão, eles são capazes de comandar e motivar os funcionários de maneira efetiva?
  - Analisando o todo, o seu time possui toda competência e a habilidade exigida?

# Principais funcionários/sócios fundadores

- Se o objetivo for buscar financiamento externo limite o número de principais funcionários, focando apenas nos mais significativos;
- Se tiver uma “estrela” no grupo certifique-se de enfatizar sua função;
- Se desejar, pode-se até incluir os currículos dos principais funcionários no apêndice do plano;
- Não esqueça então de avaliar para cada funcionário chave:
  - **A Experiência.** Indique cargos específicos ocupados e as responsabilidades de trabalho diretamente relacionadas ao emprego atual;
  - **Os Sucessos.** Descreva os sucessos dignos de menção principalmente os que puderem ser quantificados;
  - **A Formação**. Inclua a formação somente se a mesma estiver relacionada ou necessária à tarefa em questão.
  - **Pontos Fortes.** Descreva os melhores atributos do indivíduo no ambiente empresarial;
  - **Pontos que precisam ser melhorados.** Descreva os atributos que o indivíduo deve se aperfeiçoar.

# Remuneração e incentivos da diretoria

- Você precisa abordar também a remuneração e incentivos que oferecerá a seus principais funcionários para que eles se mantenham na empresa;
- A maioria dos incentivos possui implicações financeiras, e os investidores querem saber sobre a participação acionária que os principais executivos possuem na empresa;
- Alguns incentivos são:
  - Salário;
  - Bonificações;
  - Comissões;
  - Participação nos Lucros;
  - Capital Social da Empresa;
  - Opções de Compra de Ações.

# Conselho de administração/conselho consultivo

- Em corporações de porte muito pequeno os conselheiros são os próprios sócio-fundadores;
- Em empresas maiores geralmente o conselho inclui membros que não fazem parte da diretoria. Muitas vezes os membros são aqueles que investiram dinheiro no negócio;
- Os investidores atuam nos conselhos para proteger seu dinheiro. Porém a diretoria não deve apenas vê-los como ditadores que controlam seus passos, pois muitas vezes trazem valiosos conselhos e visão empresarial e contribuem para o sucesso e para a viabilidade global da empresa;
- Pode ser interessante ter conselheiros que sejam especialistas em áreas especificas do negócio como financeira ou ramo do negócio. Estes conselheiros são por vezes remunerados pelos serviços prestados;
- Caso previra crie um conselho consultivo informal que tem pouca responsabilidade legal mas pode ajudar com dicas no seu negócio.

# Consultores e outros especialistas

- Os consultores ajudam tanto empresas de grande como de pequeno porte fornecendo mão-de-obra qualificada ao invés de funcionários;
- As consultoria podem também melhorar a imagem do negócio. Por exemplo quando a empresa é representada por um escritório de advocacia famoso ou tem sua contabilidade preparada por um grande escritório;
- Consultores com habilidades especificas podem preencher as lacunas deixadas pela equipe. Ex. consultor de Marketing;
- A autora sugere que toda empresa contrate um advogado e um contador para a abertura do negócio para ajudar a organizar os livros;
- Consultores especialistas que podem ser úteis:
  - Consultores de Administração. Ajudam a desenvolver estratégias, resolver problemas específicos e melhorar as técnicas de administração;
  - Consultores de Marketing.
  - Designers.
  - Especialistas do Ramo Industrial.

# Principais funcionários da Diretoria a serem contratados

- Não se preocupe se sua equipe de diretores não está completa, no seu plano de negócios você pode indicar quais posições serão preenchidas no futuro;
- Indique quais as qualificações o futuro dono da posição deve ter;
- Não pense só na função mas também em como equilibrar a equipe.

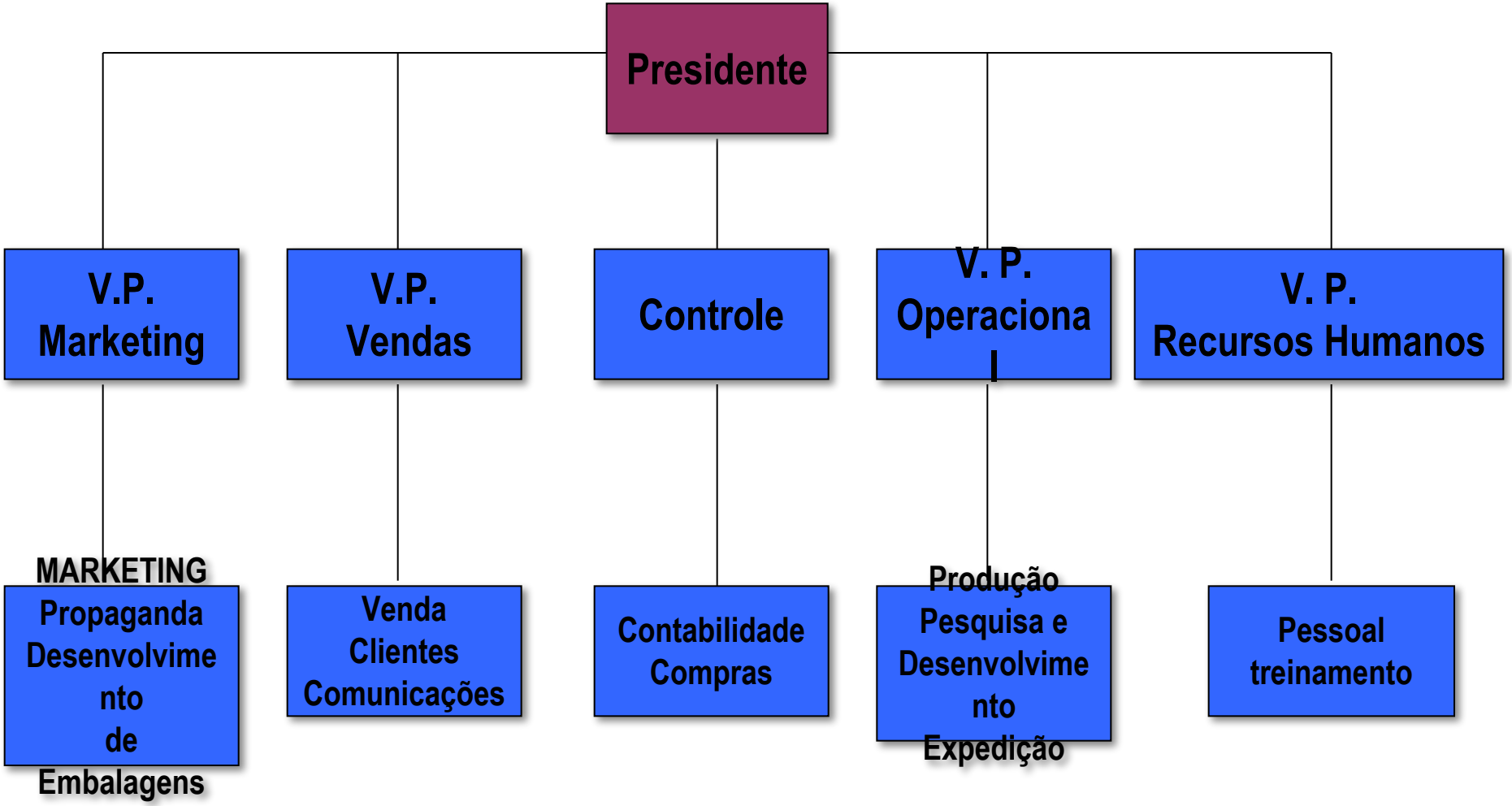
# Estrutura e Estilo de administração

- Você precisa pensar em algumas questões:
  - Como você realmente irá gerir sua empresa?
  - Como as decisões vão serão tomadas?
  - Quais as linhas de autoridade?
  - Como você quer que os funcionários se sintam em relação a empresa?
- Estilo de administração e de organização atuam como forças invisíveis moldando a atmosfera diária de trabalho e o futuro da empresa;
- Ao analisar a estrutura de sua empresa, pense nas linhas formais e informais de autoridade existentes, nas quais as decisões são tomadas e os funcionários são tratados.

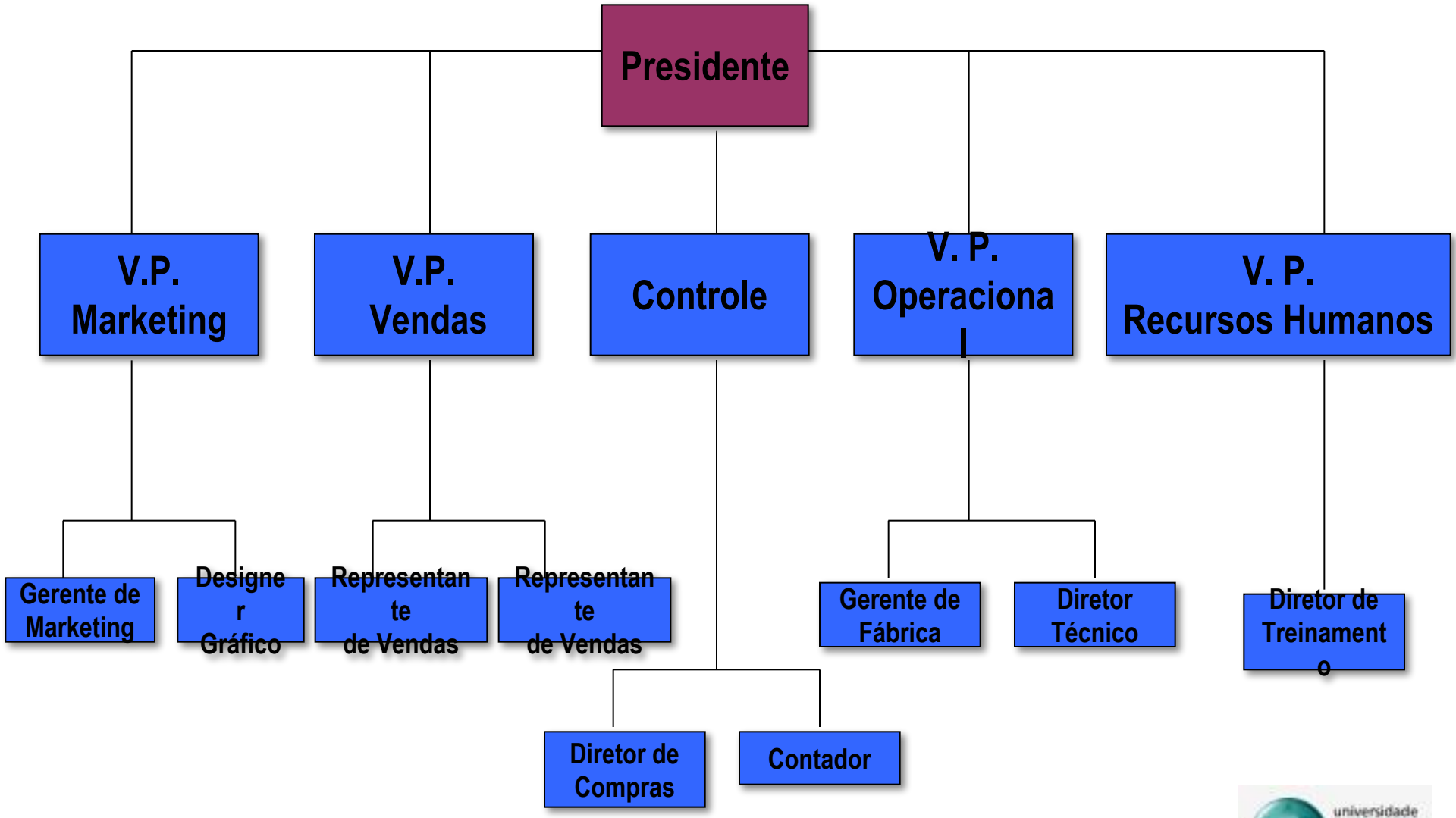
# Linhas de autoridade

- Ao estudar a organização, se começa normalmente pela estrutura formal;
- Linhas claras de autoridade, as atribuições das funções de trabalho são importantes para empresas grandes e pequenas, evitando conflitos dos sócios por exemplo;
- Algumas perguntas que precisam ser feitas:
  - As responsabilidades devem ser atribuídas por área funcional, linha de produto, ou divisões geográficas?
  - Quais os funcionários que cada diretor irá supervisionar e quais as funções que cad um dos diretores terá sob sua responsabilidade?
  - Você irá usar a técnica de equipe ou de linha de produção ao criar um produto ou serviço?
- O modo mais rápido e claro de comunicar sua estrutura de administração talvez seja o organograma, que podem ser:
  - Descrevendo áreas de responsabilidade, e/ou;
  - Delineie as relações de supervisão e de subordinação.
- Forneça uma pequena descrição narrativa, explicando as relações mostradas nos organiogramas.

# Exemplos de Organograma – Área de Responsabilidade

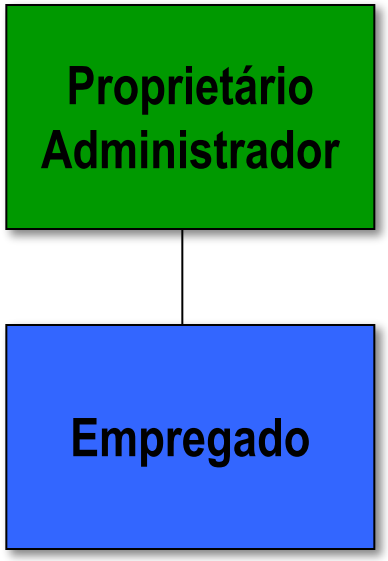


# Exemplos de Organograma – Relações de Subordinação



# Tipos de Estrutura Organizacional

- Estrutura Simples

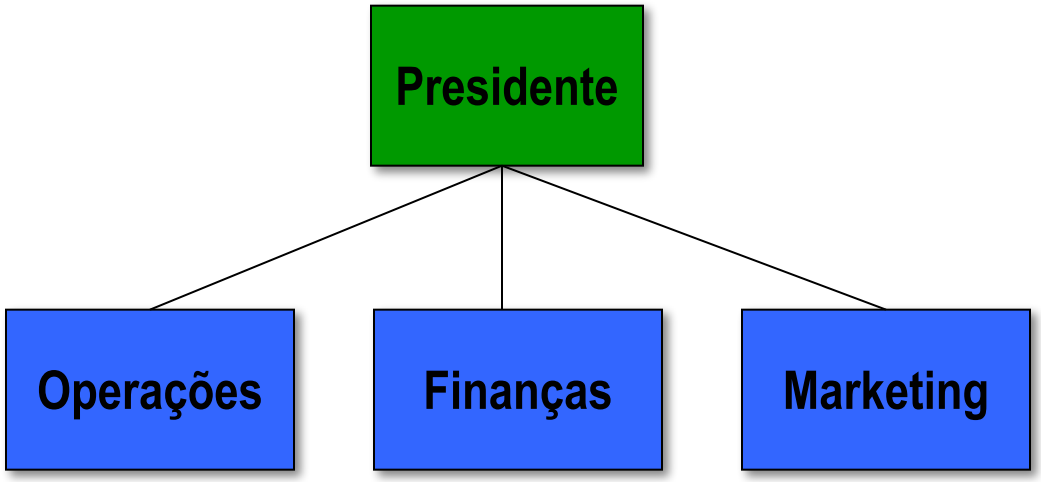



Permite uma implementação rápida e simples de estratégias

Fonte: Certo e Peter (1993:165)

# Tipos de Estrutura Organizacional

- Estrutura Funcional

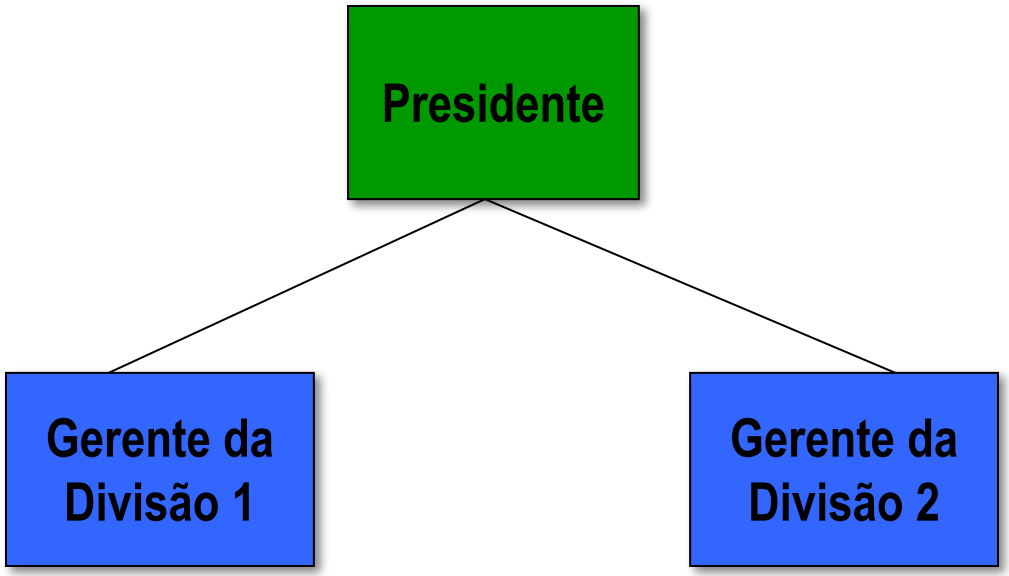



As vezes leva a problemas de coordenação entre departamentos que podem impedir a implementação da estratégia de forma eficiente.
A especialização é sua maior vantagem.

Fonte: Certo e Peter (1993:167)

# Tipos de Estrutura Organizacional

- Estrutura Divisional

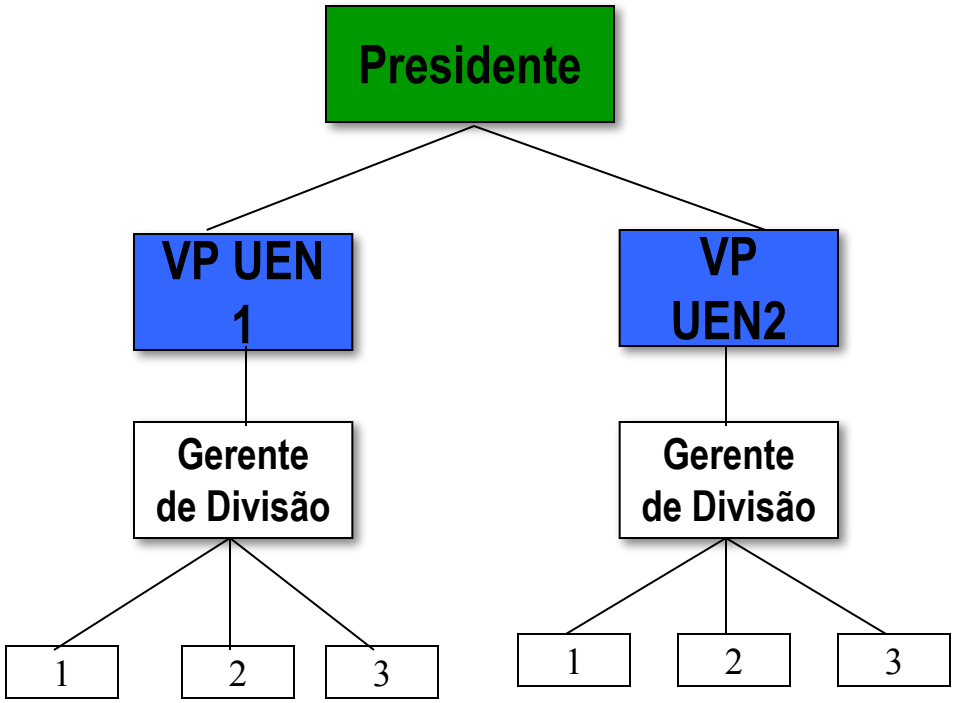



Empresas que desenvolvem diferentes produtos em diferentes mercados. Podem basear-se em linhas de produtos, áreas geográficas. Fornecem às companhias forma de permanecer junto aos seus mercados. As divisões competem entre si por recursos, ocorrência de conflitos.

Fonte: Certo e Peter (1993:167)

# Tipos de Estrutura Organizacional

- Estrutura UEN



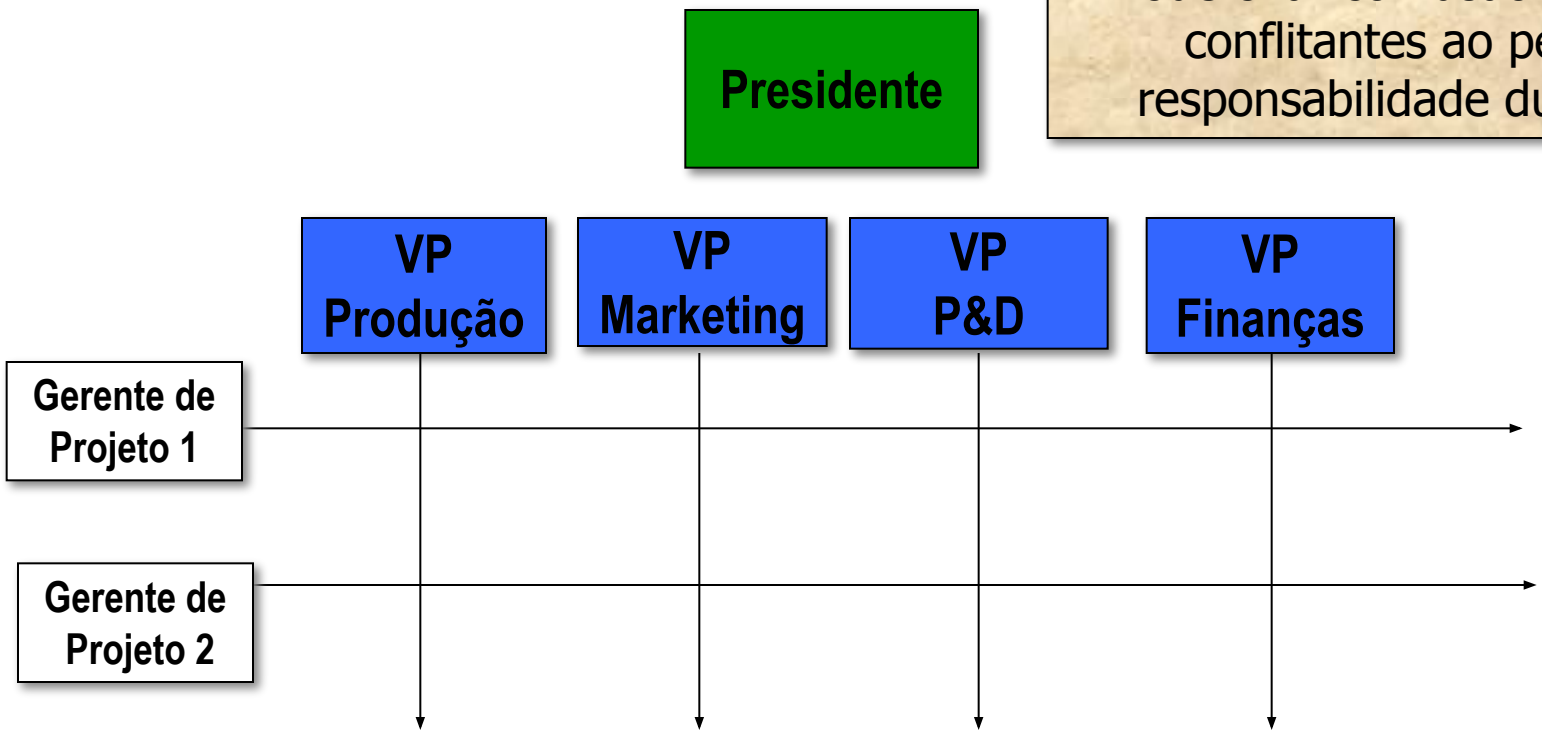

Agrupa diversas divisões entre si, com base na similaridade de linhas de produtos ou mercados. Pode ser útil na coordenação de divisões com problemas e oportunidades estratégicas similares, facilitando à implementação.Pelo fato de impor uma outra camada hierárquica pode reduzir a velocidade da tomada de decisões e retardar o processo de implementação, caso não possua descentralização decisória.

Fonte: Certo e Peter (1993:167)

# Tipos de Estrutura Organizacional

- Matriz

Permite uma exposição mais ampla das gerências estratégicas para o negócio.
Pode criar confusão e políticas conflitantes ao permitir responsabilidade duplicada.




Fonte: Certo e Peter (1993:168)

# Relações informais

- No plano de negócios você não deve discutir as relações informais, porém elas existem e devem ser estudadas no planejamento interno;
- Perguntas que devem ser feitas ao se avaliar a organização informal:
  - Quais os diretores que têm mais impacto nas decisões?
  - Quais os diretores que têm pronto acesso ao presidente ou aos membros do Conselho de Administração?
  - As decisões tomadas pelos principais executivos são efetivamente transformadas em ações pelos funcionários?
  - Quais os subordinados que possuem grande influência sobres seus superiores?
  - Quais as divisões ou grupos de funcionários que possuem os maiores problemas de moral? A quem eles se reportam?

# Estilo de Administração

- Todos os diretores possuem um estilo próprio de administração e passam esse estilo para seus subordinados;
- A administração dos recursos humanos é muito importante e deve ser bem estudada para não desperdiçar esses recursos;
- Crie um estilo de administração que seja separado dos diretores chaves, e que tenha seu próprio estilo corporativo;
- Construir um senso de trabalho em equipe é essencial. Ajude as pessoas a se sentirem parte da organização;
- Os cinco elementos mais importantes do estilo de administração são:
  - Políticas Claras;
  - Comunicação;
  - Reconhecimento do Funcionário;
  - Habilidade de o Funcionário Provocar Mudanças;
  - Equidade.

## Pergunta 1

– Quando escrevo sobre administração e organização no meu plano de negócios estou...

a) Descrevendo os objetivos e estratégias;

b) Descrevendo as futuras tecnologias da empresa;

c) Descrevendo o organograma  e o estilo de administração;

d) Descrevendo a organização financeira.

## Pergunta 2

– É correto dizer que cada empresa deve...

a) Seguir o estilo administrativo dos diretores chaves;

b) Seguir o estilo corporativo que vem dos fundadores;

c) Seguir o estilo corporativo dos funcionários;

d) Seguir o estilo administrativo que as consultorias sugerirem.

## Pergunta 3

– Não faz parte dos elementos importantes do estilo de administração:

a) Comunicação precária;

b) Políticas Claras;

c) Equidade;

d) Reconhecimento do Funcionário.

## Pergunta 4

– É necessário avaliar os principais funcionários a respeito de:

a) Sua formação de modo geral;

b) Sua experiência em todos os empregos anteriores;

c) Seus fracassos;

d) Os pontos fortes.

## Pergunta 5

– Se oferecemos a um funcionário opções de compra de ações, estamos oferecendo um...

a) Um benefício;

b) Um desafio;

c) Uma bonificação;

d) Comissões.

# Trabalho Final

- Plano de Negócios
-

# Bibliografia

– ABRAMS, Rhonda Business Plan: estratégia e sucesso.. São Paulo: Editora Érica, 1998.

# Dúvidas, Perguntas, Outros: